

学校编码: 10384

学号: X200415390



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

H 集团岗位评价实践

The practice of job evaluation in Group H

李舟

指导教师姓名: 赵蓓教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩时间: 2010 年 5 月

学位授予日期: 2010 年 6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其它个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

岗位评价作为解决薪酬内部公平性的工具，已经被企业广泛应用于人力资源管理，作为制订薪酬体系的决策支持过程。本文剖析了某国有企业 H 集团岗位评价实践中涉及的岗位评价方法选择、确定组织方式和评价程序、形成评价指标思路并为不同业务单元设计岗位评价标准表、推选和培训评价者、模拟评价、评价现场控制、发现并处理评价者异常的认识差异、评价分值平衡以及岗位评价结果应用于工资标准设计过程中遇到的问题。作者认为：岗位评价工具需要因地制宜地使用；应采取必要的措施和手段避免评价者的主观随意性；岗位评价是科学性和艺术性的辩证统一；评价者、评价指标、评价程序和评价结果处理是实施岗位评价的关键成功因素；一方面，让员工感受到岗位评价各种技术手段的科学性，另一方面，要注重采取非技术手段提高员工对岗位评价及其结果应用的信任程度。这些研究结论将有助于为提升岗位评价的有效性提供实践依据。

关键词：岗位评价 薪酬体系 内部公平性 评价指标

Abstract

Job evaluation is a methodology used for achieving the “internal equity” objective. It’s one often used in human resources management, particularly in creating remuneration systems, i.e. decision making process concerning the differences between payments for different jobs. This paper introduces a case of job evaluation implemented by Group H, a state-owned enterprise. In this case, the issues to discussed includes: how to choose among alternative approaches; designing a job evaluation scheme; different factor plans are to be purposely developed for different business units; electing and training evaluator; selecting benchmarks to evaluation; the control of evaluation process; dealing with the outcome of job evaluation; applications of the outcome of job evaluation. These practical issues are studied in detail, including some of author’s sight. The author suggests that job evaluation should be used according the principle of adaptation to local conditions; various measures should be taken to avoid subjectivity and arbitrariness which derive from the evaluators; job evaluation is a dialectical unity of science and art; and the evaluators, evaluating indicators, process and results handling are the critical success factors in implementing job evaluation. Technical means can bring the employees a scientific feeling. Meanwhile, it’s necessary that non-technical means should be used to influence how fairly employees believe they are being treated in the job evaluation. These conclusions of the research should supply the valuable practical basis for improve the effectiveness of job evaluation.

Key Words: Job Evaluation; Remuneration System; Internal Equity ; Evaluating Indicator

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景及目的意义	1
第二节 研究内容及方法	2
第三节 论文的基本结构	2
第二章 岗位评价综述	4
第一节 岗位评价的定义及其作用	4
第二节 岗位评价的起源与发展	7
第三节 岗位评价方法	9
第三章 H 集团人力资源管理变革背景	14
第一节 H 集团概况	14
第二节 H 集团人力资源管理存在的问题	15
第三节 H 集团人力资源管理变革的主要做法	17
第四章 制订 H 集团岗位评价方案	19
第一节 选择评价方法	19
第二节 确定组织方式	20
第三节 确定评价指标设计思路	20
第四节 推选评价者	21
第五节 选取标杆岗位	23
第六节 设计评价程序	23
第五章 H 集团岗位评价准备和实施	26
第一节 岗位评价准备工作	26
第二节 岗位评价现场工作	38
第六章 H 集团岗位评价结果处理和应用	46
第一节 岗位评价结果处理	46
第二节 岗位评价结果应用	52
第三节 岗位评价结果应用中存在的问题	54
第七章 对岗位评价实践的思考	57

第一节 岗位评价的科学性	57
第二节 岗位评价的艺术性	58
第三节 岗位评价是科学性和艺术性的辩证统一	58
第四节 岗位评价有效性的判断标准	59
第五节 提升岗位评价有效性的手段	59
第八章 结论	62
第一节 结论	62
第二节 论文的局限性	63
第三节 待进一步研究的问题和方向	63
附录	64
参 考 文 献	106
致 谢	109

Table of Contents

Chapter 1	Introduction.....	1
Section 1.1	Background and purpose	1
Section 1.2	Research contents and methods.....	2
Section 1.3	Thesis structure	2
Chapter 2	Introduction to job evaluation	4
Section 2.1	Definition of job evaluation.....	4
Section 2.2	The origin and development of job evaluation.....	7
Section 2.3	Methods of job evaluation	9
Chapter 3	Background of Group H's HR management change.....	14
Section 3.1	Introduction to Group H	14
Section 3.2	Problems of Group H's HR management	15
Section 3.3	Main measures of Group H's HR management change	17
Chapter 4	Planning Job evaluation for Group H	19
Section 4.1	Alternative approaches.....	19
Section 4.2	Job evaluation scheme	20
Section 4.3	Design idea of evaluating indicators.....	20
Section 4.4	Election of the evaluators	21
Section 4.5	Selection of benchmark positions	23
Section 4.6	Designing evaluating process	23
Chapter 5	Preparation and field work of job evaluation	26
Section 5.1	Preparation of job evaluation	26
Section 5.2	Field work of job evaluation	38
Chapter 6	The outcome of job evaluation.....	46
Section 6.1	Dealing with the outcome of job evaluation.....	46
Section 6.2	Applications of the outcome of job evaluation	52
Section 6.3	Problems of applications of the outcome	54
Chapter 7	Consideration on job evaluation.....	57
Section 7.1	Science of job evaluation	57
Section 7.2	Art of job evaluation	58
Section 7.3	A dialectical unity of science and art.....	58
Section 7.4	Effectiveness of job evaluation.....	59

Section 7.5	Main measures to improve the effectiveness	58
Chapter 8	Conclusions	62
Section 8.1	Conclusions	62
Section 8.2	Limitations	63
Section 8.3	Issues to be discussed & room for improvement.....	63
Appendices		64
Reference		106
Acknowledgement		109

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 选题背景及目的意义

二十一世纪以来，企业之间的竞争不再是物质性资源的竞争，而是人力资源等方面的竞争。芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨（Theodore Schultz）经过多年研究，在 20 世纪 50 年代末、60 年代初提出了人力资本的理论，成功地解决了古典经济学家长期来未曾解决的经济增长源泉之难题。他认为，土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉，唯独人力资本才是富裕之源，而人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能^①。

人力资源是最活跃的因素，具有其它资源所不具备的特征，尤其是其所特有的能动性，对人力资源进行管理和使用更为复杂和困难。人力资源如能被合理有效地配置、使用，将和其它资源一起产生更大的效益，管理者对员工管理的成功与否，决定了员工能否最大限度地发挥其主观能动性。因此，可以认为现代管理是就对人的管理，人力资源管理是管理活动的重点。薪酬管理是人力资源管理的一项重要职能，薪酬制度是否合理有效，对提高员工积极性、增强企业竞争力有重要作用。

岗位评价是用于解决薪酬内部公平性问题的人力资源管理工具，对企业人力资源管理有着重要的意义，有助于建立支持企业战略、合理有效的薪酬体系，提高员工积极性，如果实施得当，可以提高员工对薪酬公平性的认识，使员工行为与组织目标相符，如果实施不当，反而强化员工对薪酬不公平的认识。因此，掌握并科学应用该工具是企业人力资源管理、尤其是薪酬体系设计时需重点关注的重要课题。

本论文选用了作者所在咨询公司工作团队（以下简称“项目组”）主持的某国有企业集团岗位评价工作为研究背景，具有一定的现实意义和实践意义，可以为企业在面对复杂的内外部环境时实施岗位评价并将结果应用于薪酬体系设计提供参考。

^① 资料来源：余凯成 程文文 陈维政. 人力资源管理 [M]. 大连：大连理工大学出版社，2006。

第二节 研究内容及方法

一、研究内容

本论文将结合 H 集团实施岗位评价全程的案例研究回答以下问题：

- 1、如何选择岗位评价方法？
- 2、在企业有多个业务单元的情况下，如何组织岗位评价，如何平衡和应用各单元的岗位评价结果？
- 3、如何设计岗位评价指标？
- 4、如何推选、培训评价者？
- 5、岗位数量多的情况下，如何选取标杆岗位以提高岗位评价的效率？
- 6、如何选择岗位评价的评分方式和表决机制？
- 7、如何进行评价现场控制？
- 8、如何处理评价者的认识差异并进行现场纠偏？
- 9、如何处理评价分值并分析评价者动机？
- 10、如何将岗位评价结果应用于薪酬体系设计？

二、研究方法

本论文主要采用案例研究方法，关注的是在岗位评价实践中遇到问题时，考虑为什么以及怎么样处理这些问题，但受研究方法自身特点限制，未必能通过一个或者若干个案例就可以研究所有问题。作者旨在通过实践，实事求是地认识、研究岗位评价，获得其他研究手段所不能获得的数据、经验知识，检验和发展岗位评价研究者和实践者已有认识。

第三节 论文的基本结构

本论文共分八章。第一章简略介绍论文选题背景及目的意义、研究内容及研究方法、基本结构；第二章综述岗位评价的定义、作用、特点及其起源和发展，并介绍了几种常见的岗位评价方法；第三章介绍 H 集团实施岗位评价的人力资源管理变革背景；第四章探讨了形成 H 集团岗位评价总体工作方案过程中的做法和思考，包

括如何选择评价方法、如何确定组织方式、如何确定评价指标设计思路、如何推选评价者、如何通过选取标杆岗位减轻评价工作量、如何设计岗位评价程序等；第五章则进一步探讨 H 集团各单位的岗位评价准备工作以及如何开展岗位评价现场工作；第六章主要描述如何处理和应用 H 集团各单位岗位评价结果；第七章阐述了作者对岗位评价科学性、艺术性和有效性的思考；第八章，归纳本论文研究结论，指出本论文的局限性、待进一步探讨的问题和方向。

第二章 岗位评价综述

第一节 岗位评价的定义及其作用

一、岗位评价的定义

岗位评价（Job Evaluation）是一项人力资源管理技术，也称岗位评估或者职务评估，是组织内部用于确定薪酬体系的有效支持工具。

乔治·T·米尔科维奇、杰里·M·纽曼^①把岗位评价定义为一个为组织制定职位结构而系统地确定每个岗位相对价值的过程，是以工作内容、所需技能、对组织的价值、组织文化以及外部市场为基础的。雷蒙得·A·诺伊等学者^②把岗位评价看作是衡量某种工作价值的典型方法和管理程序，包括付酬要素和根据这些付酬要素对企业的不同重要程度确定的付酬要素权重分配方案。劳伦斯·S·克雷曼^③对岗位评价的定义是：岗位评价是决定一项工作价值的系统化过程。

以上学者对岗位评价定义的共同点是，岗位评价是通过一定的工作方法和程序来确定岗位价值的过程。综合这些定义，作者认为岗位评价是指通过正式的、系统比较的方法评定企业中各种岗位内部相对价值的过程。

二、岗位评价的作用

（一）提升薪酬的内部公平性

岗位评价是解决薪酬内部公平性问题的治理手段之一。美国行为科学家约翰·斯塔西·亚当斯（John Stacey Adams）^④提出的公平理论指出：人们总会自觉或不自觉地将自己的回报——投入比进行比较，并对公平与否做出判断，参照对象可能是别人，也可能是自己的过去或者是对自己付出和回报的期望。当人们感觉现有的回报——投入比低于参照对象的回报——投入比时，便会感觉不公平；当人们感觉现有的回报——投入比等于甚至高于参照对象的回报——投入比时，则不会有

^① 资料来源：彭剑锋.人力资源管理概论[M].上海：复旦大学出版社，2003。

^② 资料来源：雷蒙得·A·诺伊，约翰·霍伦拜克等著，刘昕译.人力资源管理：赢得竞争优势[M].北京：中国人民大学出版社，2000。

^③ 资料来源：劳伦斯·S·克雷曼著，孙非译.人力资源管理：获取竞争优势的工具[M].北京：机械工业出版社，1999。

^④ 资料来源：林志扬.管理学原理[M].厦门：厦门大学出版社，2004。

不公平的感觉；人的工作积极性与人们在报酬分配中所感受到的公平有密切关系，如果一个人感受到不公平，头脑中就会产生紧张或者动力，他就会努力减少或消除这种紧张感和不公平感；企业往往采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的气氛，使员工产生一种主观上的公平感。

为了实现公平，管理者在设计薪酬体系时要考虑到四个方面：内部公平性、外部公平性、个体之间的公平性和程序公平性^①，其定义和治理手段见表 2-1 薪酬公平性及治理手段。

表 2-1 薪酬公平性及治理手段

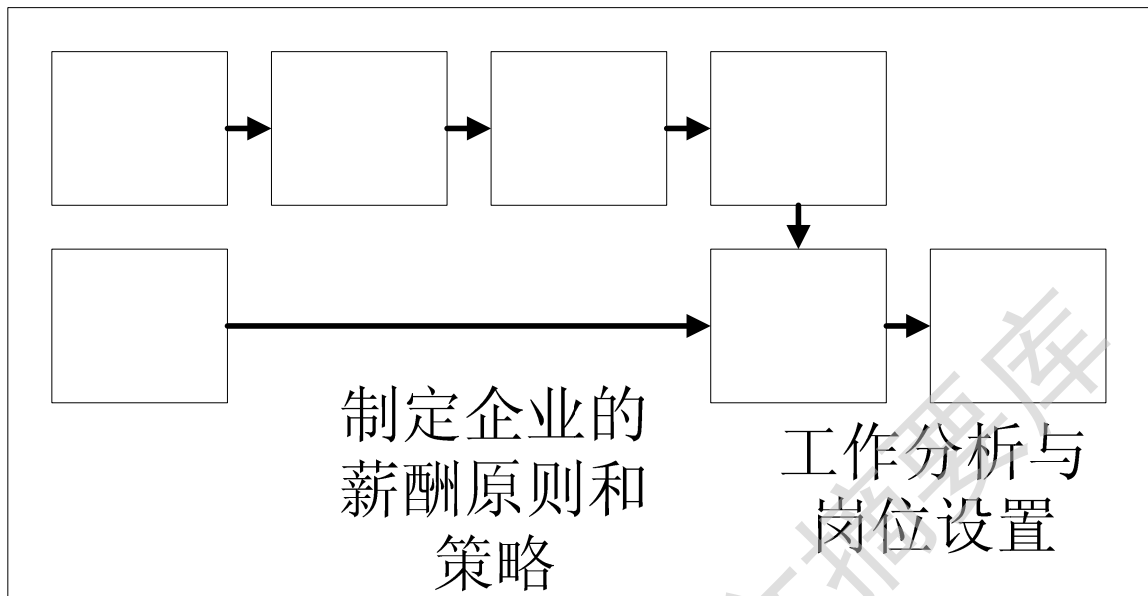
公平性	治理手段
1、外部公平性：某公司内部一个岗位的工资标准与其他公司相同岗位的工资标准相比是怎样的	外部市场薪酬调查
2、内部公平性：在同一个公司内部，一个岗位的工资标准与其他岗位的工资标准比起来公平性如何	工作分析和岗位评价
3、个体之间的公平性：在个人绩效的基础上，个人与本公司内部相同或相似岗位上的同事相比，其薪酬是否公平	绩效评价和激励手段
4、程序公平性：薪酬分配的决策过程和程序是否公平	沟通、申诉、员工参与

资料来源：加里·德斯勒，曾湘泉主编.人力资源管理：第 10 版·中国版 [M].北京：中国人民大学出版社，2005

（二）作为薪酬设计的依据

岗位评价作为薪酬设计的依据，其基本假设是，一个岗位内部价值越高，就要向这个岗位支付更高的报酬。岗位评价在薪酬体系建立过程中的位置见图 2-1。

^① 资料来源：加里·德斯勒，曾湘泉主编.人力资源管理：第 10 版·中国版 [M].北京：中国人民大学出版社，2005。



（三）有利于人员流动和开发

岗位评价有助于激励员工，通过岗位评价，员工可以了解自己所在岗位在组织中所处位置，要获得更高的岗位需要向哪些方向努力，为员工提供职业发展和晋升路径的方向。

（四）为绩效考核提供基础

岗位评价可以识别并衡量出与岗位价值有关的付酬要素，企业在进行绩效评价时可专注于与业绩相关的付酬要素。

三、岗位评价的特点

（一）评价以岗位为对象

岗位评价针对的是工作的岗位而不是在岗位上工作的人，即“对岗不对人”。企业设置岗位是为了实现其战略目标的需要，根据企业战略目标，通过对作业流程的拆分、归集确定岗位设置并形成岗位，不同岗位在客观上对企业的价值贡献是有差别的，岗位评价就是要以岗位所承担的工作为对象进行客观对比，并在薪酬设计时体现与岗位有关的付酬要素。

（二）评价相对价值

岗位评价是对企业各类岗位在企业内相对价值进行评价的过程，从而使企业内的岗位之间有互相对比的基础。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库